



UNIVERSIDAD
C I E N F U E G O S
Carlos Rafael Rodríguez

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas
Carrera de Comunicación Social
Sede Universitaria Municipal de Cumanayagua

TRABAJO DE DIPLOMA

**Título: Estrategia de comunicación
externa para el cumplimiento del
Servicio Militar de Reserva de los
campesinos de la CCS
“Valentín Alonso”**

**Autor: My. Ariel Gustavo Pérez Vega
Tutor: MSc. Armando Gregorio Perdomo
Hernández**



RESUMEN

La presente investigación parte del diagnóstico comunicacional en el proceso de movilización, de los campesinos reservistas de la Cooperativa de Créditos y Servicios Valentín Alonso del Plan Turquino Manatí de Cumanayagua, en el que se confrontaron deficiencias en su gestión de comunicación, por este motivo se trazó como objetivo general diseñar una estrategia que contribuya a la comunicación externa en el proceso de reclutamiento del Servicio Militar de Reserva en los referidos campesinos del entorno cooperativo, desde una perspectiva metodológica con enfoque cualitativo, por su flexibilidad y carácter abierto, cuyos resultados se integrarán a la producción mediante una herramienta que trascienda la investigación. Se emplearon métodos del nivel teórico y empírico, sobre una población representada por 86 campesinos que coincide con la muestra estructural, seleccionada de forma intencional y responde al interés de solucionar el problema de investigación declarado. La validación de la estrategia por el método de la discusión de grupos, permitió que se emitieran criterios sobre la base de dos variables fundamentales que conllevó a evaluar cualitativamente el proceso.

Exergo



"Hay que emplear la verdadera comunicación en función de todos los hechos, para que los problemas en la economía, los servicios e incluso la defensa del país se encaucen de forma dinámica"
Raúl Castro Ruz

DEDICATORIA
A MI FAMILIA TODA

AGRADECIMIENTOS

**A TODOS LOS PROFESORES DE LA CARRERA DE
COMUNICACIÓN SOCIAL, POR SU NOBLE EMPEÑO DE
FORMARME COMO COMUNICADOR SOCIAL.**

ÍNDICE

	Página
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. REFERENTES TEÓRICOS DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.....	5
1.1 La comunicación y su función en las instituciones.....	9
1.2 Funciones de la Comunicación Institucional.....	13
1.3 Ámbitos de la Comunicación Institucional.....	14
1.4. Concepto de estrategia.....	18
CAPÍTULO 2. LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EXTERNA. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS.....	20
2.1. Ruta metodológica.....	20
2.2. La estrategia comunicación externa en el proceso de reclutamiento del Servicio Militar de Reserva de los campesinos de la CCS "Valentín Alonso" del Plan Turquino Manatí de Cumanayagua.....	23
2.3. Validación de la estrategia por los grupos de discusión.....	38
Conclusiones.....	45
Recomendaciones.....	46
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCIÓN

El compañero Fidel Castro en el discurso pronunciado en Santiago de Cuba, en ocasión del 45 Aniversario del Asalto al Cuartel Moncada, julio 26 de 1998 expresó: *“Vivimos en un mundo interesante, excepcional, [...] un mundo en plena fase de globalización que trae problemas tremendos y desafíos inmensos [...]”, “[...] nuestro mayor interés es que nuestro pueblo, en sus conocimientos, en su cultura y, sobre todo, en su conciencia política y científica, se encuentre preparado para ese mundo que se nos viene encima y que marcha a pasos de gigantes”.*

El tema de la defensa nacional es hoy centro de discusión en el mundo y un concepto aceptado por la comunidad internacional. En su utilización generalmente se relacionan tres elementos: el bien a preservar, los medios a utilizar y la definición de las amenazas y, por consiguiente, del “enemigo”; tiene un contenido clasista, vinculado al surgimiento del Estado cuya proyección de seguridad se ha basado en el cumplimiento de los intereses de la clase dominante. Por tanto, seguridad nacional es un concepto de naturaleza política pues busca asegurar la supervivencia de la nación, que es el bien máspreciado.

Al tener en cuenta lo anterior y que las relaciones internacionales han venido sufriendo constantes e importantes cambios, más acentuados aún a partir del 11 de septiembre del 2001 y de la propia Estrategia de Seguridad Nacional de los Estados Unidos, que argumenta los ataques preventivos, articulada sobre el pretexto de la “lucha contra el terrorismo”, al que agregan “la lucha contra las tiranías” y el llamado “cambio de régimen”, resulta conveniente dar tratamiento y utilización al término de la defensa nacional, acorde con las realidades y circunstancias que impone el mundo globalizado de hoy.

La defensa nacional de cada Estado es inseparable de la seguridad internacional, lo que implica que debe conjugarse con la de los otros, sobre la base del respeto a los principios de la Carta de las Naciones Unidas. Tanto la seguridad nacional, como la internacional, deben ser consideradas como cuestiones de grado; cada vez es más frecuente la necesidad de enfrentar amenazas que se salen fuera del control directo de una nación. Se trata entonces de un estado cuya plenitud resulta difícil de lograr.

Indudablemente, la realidad cubana tiene un impacto en ese mundo. Cuba es un pequeño país estable políticamente, con conciencia política, con resultados palpables en todas las esferas, con garantías sociales para sus ciudadanos, con un sistema social justo y equitativo, libre en su acción internacional, solidario, internacionalista, que se esfuerza por elevar la cultura general integral como expresión de soberanía y libertad, que se mantiene por la fuerza de sus ideas y la convicción martiana de que perdura lo que un pueblo quiere.

En la política cubana queda demostrado claramente el carácter defensivo de su concepción militar y la lucha permanente y sistemática contra azotes internacionales de esta época que afectan la seguridad nacional de los Estados. Cuba hará cumplir las leyes que soberanamente se ha dado y ha expresado su disposición a cooperar con todos los países con pleno respeto por el derecho internacional, conscientes de que las relaciones con cualquier otro Estado no serán jamás negociadas bajo agresión, amenaza o coerción de una potencia extranjera.

La defensa nacional de Cuba, tiene su fundamento en la Constitución de la República, los principios éticos que sustentaron el origen de la nación, el respeto al Derecho Internacional y los principios de la Carta de las Naciones Unidas y es garantizada por el Estado, con la participación activa del pueblo bajo la dirección del Partido Comunista de Cuba, a través del ejercicio de las funciones y atribuciones que les confiere la ley y otras disposiciones legales.

La defensa del país constituye en sí una institución, por la organización tanto interna como externa que presenta, es por ello que la comunicación significa un punto importante para que la misma cumpla los objetivos estratégicos que marcan su misión y visión en la Doctrina Militar Cubana, como el conjunto de ideas y concepciones científicamente argumentadas, adoptadas por el Estado que expone la esencia, los objetivos, el carácter, las particularidades y las consecuencias de la guerra; la preparación del país para realizarla exitosamente y con ello tratar de evitarla; y los métodos para su realización y conducción, con el fin de enfrentar una agresión militar. Esta doctrina tiene como fundamento la concepción de la Guerra de Todo, como la concepción estratégica defensiva del país, que resume la experiencia histórica acumulada por la nación, y se basa en el despliegue del sistema defensivo territorial

como sustento de su poderío militar, y en el empleo más variado de todas las fuerzas y recursos de la sociedad y el Estado.

La República de Cuba basa su política para la defensa nacional en su aspiración de paz digna, verdadera y válida para todos los Estados, asentada en el respeto a la independencia, soberanía y autodeterminación de los pueblos, así como en su compromiso de cumplir los demás principios proclamados en la Carta de las Naciones Unidas y en otros tratados internacionales de los cuales sea parte.

El pueblo cubano ha tenido que enfrentar desde el surgimiento de su nacionalidad, una continua amenaza a su seguridad e integridad territorial, lo que ha determinado que, de acuerdo con sus sentimientos patrios y con mayor denuedo desde los primeros días del triunfo de la Revolución en enero de 1959, haya participado de forma activa en la defensa del país y de las conquistas del socialismo, conforme a las experiencias del Ejército Mambí y el Ejército Rebelde, integrándose masivamente desde su creación a las milicias de obreros, campesinos y estudiantes y a la prestación del servicio militar.

Todos los ciudadanos tienen el derecho de disponer de un lugar, un medio y una forma de participar en el rechazo y derrota del agresor, a recibir la preparación necesaria para lograrlo; y el deber de incorporarse a la defensa al ser llamados a las filas del servicio militar o al ser movilizados (Ley 75 de Defensa Nacional).

Para lograr este objetivo se necesita desarrollar la movilización, como concepto general que está presente en todos los niveles de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (desde el estratégico hasta el táctico) y que se define como el conjunto de medidas que de forma gradual y progresiva se adoptan para el paso de las Fuerzas Armadas Revolucionarias al estado de guerra (Orden 338. Manual de Trabajo de los Comités Militares). En este proceso, la forma que adopte la comunicación en las Unidades Regulares, el Comité Militar y los Reservistas, conforma la objetividad de las movilizaciones en la defensa del país.

El tema que ocupa la presente investigación responde al hecho de dirigir su objetivo a la comunicación de los reservistas de las zonas de montaña, contexto que constituye un bastión inexpugnable capaz de asegurar una prolongada lucha contra el enemigo, creando condiciones para su posterior derrota. La movilización en las montañas, al igual que en la ciudad, presenta un conjunto de particularidades que resultan imprescindibles

tener en cuenta durante su preparación y ejecución ya que existen lugares montañosos más complejos que otros, por su relieve geográfico, así como la cantidad de comunidades, cooperativas, y lo relacionado actualmente con el desarrollo del plan Turquino. En las montañas, la organización de la movilización posee algunas características especiales, que necesita de una estructura efectiva en la comunicación de este proceso.

Para la realización de la investigación se consultaron diferentes fuentes bibliográficas, entre ellas se destacan: Trelles, Irene. (2004). Comunicación organizacional, Véliz Montero, Fernando (2010). Comunicación organizacional, cambio de mirada en las organizaciones: comunicación en 360 grados, Valle, Mónica (2010). La Comunicación Organizacional de cara al siglo XXI, Van Riel, Cees (2010). Nuevas formas de la Comunicación Organizacional, García Bravo, Raudy Omar (2011). Propuesta de estrategia de comunicación externa, para favorecer el proceso de llamado al Servicio Militar Activo, en la comisión de reclutamiento municipal de Palmira.

La consulta a la bibliografía citada aportó elementos teóricos metodológicos, que fundamentan en ambos sentidos la investigación que se presenta. Su estudio contribuyó a nutrir provechosamente componentes necesarios desde el aparato conceptual de la comunicación organizacional y los enfoques que asume la estrategia presentada en cada uno de ellos.

La **propuesta capitular** de esta investigación se establece en torno al:

Capítulo 1 aborda los referentes teóricos de los procesos de comunicación institucional en los que se fundamenta la estrategia que se propone.

Capítulo 2 presenta el diseño de la estrategia de comunicación externa, que toma como base los resultados del diagnóstico para proponer toda una serie de acciones dirigidas a mejorar la comunicación con los públicos objetivo en el cumplimiento del Servicio Militar de Reserva.

CAPÍTULO 1. REFERENTES TEÓRICOS DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

El modo en que una institución organiza y se dirige a las personas y grupos del entorno social donde realiza su actividad, se le denomina Comunicación Institucional, cuyo objetivo es establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos a los que se dirige, al darse a conocer socialmente y proyectar una imagen pública adecuada a sus fines y actividades.

La comunicación institucional va ligada a la aparición de las instituciones y ha evolucionado desde estas en las antiguas tribus nómadas, que unían esfuerzos para cazar. Conforme evolucionaban las sociedades iban creando sus propias instituciones que respondían a funciones muy diversas: de defensa, comerciales, religiosas, políticas, culturales, etc. Estas instituciones tenían un puesto en la sociedad y proponían ideas, modos de gobernar y valores. A lo largo de la historia ha variado el modo de difundir ideas en la sociedad, por ejemplo, Julio César (100-44 a. C) ya ofrecía en *De Bello Gallico*¹ y en otros escritos una visión particular de su Imperio que podría compararse con tipos de comunicación política e institucional del presente, como la justificación de una intervención armada en un país.

La creación de la imprenta fue el impulso decisivo para la propagación institucional de las ideas, presente en la sociedad desde sus orígenes, ya que tenía una enorme capacidad de difusión. Se aprovecharía la imprenta para difundir de modo masivo las ideas y opiniones frente a los adversarios en situaciones de conflicto religioso o político. De hecho, el término propaganda, fue institucionalizado en 1622 con la creación de la *Sacra Congregatio de Propaganda Fide*², que tenía la finalidad de propagar la fe católica en la recién descubierta América y contrarrestar el efecto del Protestantismo en Europa.

¹ Los **Comentarios a la guerra de las Galias** (en latín, *Commentarii de Bello Gallico* o, abreviadamente, *De Bello Gallico*) es una obra de Julio César redactada en tercera persona. En ella César describe las batallas e intrigas que tuvieron lugar en los nueve años (del 58 al 50 a. C.) que pasó luchando contra ejércitos locales que se oponían a la dominación romana en la Galia.

² *Sacra Congregatio de Propaganda Fide*, Congregación para la Difusión de la Fe o Congregación para la Evangelización de los Pueblos, institución papal, dirigida por los jesuitas y fundada en 1622.

Más adelante, con el crecimiento de la burguesía y el desarrollo mercantil, la imprenta mejoró sus posibilidades y nacieron los primeros periódicos y hojas volanderas, ligados a la información comercial y a la política: el primer periódico sería La Gazette, nacido en 1631, en Francia, con el apoyo de Richelieu y Luis XIII. La prensa se desarrollaría progresivamente provocando que la difusión organizada de ideas adquiriera un papel cada vez mayor, primero en las guerras europeas, y más tarde en la Revolución francesa (1789), en el nacimiento de los Estados Unidos, en el desarrollo de los nacionalismos del siglo XIX y en la unificación de países como Italia (1870).

En los siglos XIX-XX, el enorme desarrollo económico-industrial y los adelantos científicos provocaron el descubrimiento de nuevos medios de comunicación con un potencial de difusión extraordinario: primero la radio, después la televisión y, más adelante, la tecnología digital o Internet. Estos medios configuraron una nueva sociedad, la sociedad de la información, al dar vida a una cultura global y situar a los medios de comunicación en el centro del debate político, religioso, comercial e ideológico de todo el siglo XX. La comunicación institucional como disciplina surgió a mediados del siglo XX, ligada a la comunicación de empresas comerciales, que comenzaron a vender sus productos a gran escala, especialmente en Estados Unidos, y vieron la oportunidad de comunicarse con sus clientes de un modo masivo a través de las múltiples fórmulas comunicativas que ofrecían los nuevos medios.

La comunicación institucional está relacionada con el marketing, la publicidad y las relaciones públicas, pero va más allá de las funciones realizadas por ellas, porque busca transmitir la personalidad de la institución y los valores que la fundamentan (Rampini, F. 2005). Tiene la comunicación institucional un carácter dialógico porque busca relacionarse con los miembros de la sociedad en la que está presente, tanto con individuos como con instituciones, contribuyendo al bien común a través de sus fines específicos.

No puede separarse la identidad de una institución y sus valores, del modo de comunicar. Esta identidad debe estar en armonía con el contenido, con el modo y con la finalidad de su comunicación. Las instituciones son responsables de sus acciones ante la sociedad, y su comunicación debe tener en cuenta esa responsabilidad.

En la comunicación de una institución: la imagen que se desea dar, la imagen real de esta y la imagen percibida no siempre coinciden puesto que coexisten tres posibles imágenes, con esto se busca la armonía entre las tres imágenes procurando que se identifiquen, y evitando que la imagen que se comunica no corresponda con la realidad o que la institución sea percibida de un modo equívoco y que la percepción no coincida con la realidad (Martínez Solana, Y. 2004).

La comunicación institucional no se identifica solamente con la información ofrecida por quienes coordinan las actividades comunicativas en la empresa. Hay un tipo de comunicación institucional formal que es la que realizan quienes han sido oficialmente designados para ello. Hay otro tipo de comunicación que es informal: la que transmiten quienes forman la institución con su modo de actuar y proceder, ya que aunque no estén investidos de autoridad son percibidos como parte representativa de la organización. Todo acto realizado por la institución tiene, por tanto, una repercusión social que muchas veces es interpretada por la sociedad como comunicación institucional.

La comunicación institucional tiende a gestionar todos los contactos comunicativos de la institución y sus miembros con los diversos públicos, sean públicos externos o internos. La imagen positiva la aporta la comunicación institucional a la empresa una vez realizado su plan de comunicación. Es necesario cultivar una imagen adecuada y positiva (que la empresa sea conocida por sus aspectos positivos) para que cuando surja la crisis haya capacidad de respuesta y no sea la noticia desfavorable la única que exista en la mente del público. Una buena imagen es el motor de las ventas. El origen de un producto es a menudo tan importante como el producto mismo, dentro de un sector, el imponerse una Empresa como "referencia" es un objetivo muy importante. Las empresas cuya buena imagen se asocia a una buena reputación logran mejores resultados, que las que tienen mala reputación o carecen de ella. La coherencia, la homogeneidad, la repetición del nombre de la empresa, de su logotipo, de sus colores, de su estilo tipográfico, etc. Contribuyen a crear la impresión de una empresa única y específica. Este modo de proceder mejora el rendimiento de la inversión sin multiplicar los costes.

En ocasiones se producen crisis informativas ya que, en un plan de comunicación pueden surgir imprevistos. Se estaría hablando de un hecho informativo importante, con gran repercusión pública, difícil para la persona o institución de que se trate y que se presenta con la característica de información de patrón agudo, junto con las de excepcionalidad e incertidumbre, marcado por la escalada de los acontecimientos y que se constituye en foco de atención y tiene como consecuencia la persecución informativa. Sigue siempre unas fases: preliminar, aguda, crónica y de recuperación o fin de la crisis. Sus efectos se traducen en: Nerviosismo y desorganización, contradicciones entre las fuentes y situación de desbordamiento ante el exceso de demanda informativa. Los aspectos comunes a cualquier crisis informativa son:

- Negación inicial del problema.
- Infravaloración del problema, cuando la realidad lo impone.
- Desconcierto e inacción por parte de las autoridades, cuando hay desafortunadas declaraciones y actuaciones.
- Como consecuencia, desconfianza y quejas por parte de los afectados.
- Repercusiones en los medios como información de patrón agudo.

La comunicación institucional se realiza a través de un programa que requiere normalmente cuatro fases:

1. Investigación: es el estudio en profundidad de la institución y de los públicos con los que se relaciona, para detectar las carencias, las capacidades competitivas, los desafíos futuros y las posibles oportunidades
2. Programación: creación de una estrategia comunicativa desarrollada en un período, tomando como base la información recogida en la fase anterior.
3. Realización: es la puesta en marcha efectiva de la estrategia programada, de acuerdo con los objetivos trazados.
4. Evaluación: es la valoración de los resultados obtenidos, confrontándolos con los iniciales objetivos del programa, en función de unos criterios establecidos previamente. (Martínez Solana, Y. 2004).

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación

entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo. Hay diversos tipos de comunicación organizacional:

Cuando se considera a la institución como una red de relaciones interdependientes, puede centrarse en la estructura fundamental que genera y guía dichas relaciones, o bien, en las personas que están implicadas en las relaciones y, finalmente, en la manera que las distintas relaciones contribuyen a la organización en su conjunto.

Se hace necesario además preguntar cómo se desarrolla la comunicación en las instituciones, tema que será abordado en el epígrafe siguiente.

1.1 La comunicación y su función en las instituciones

Envuelta en la vorágine globalizadora del fin del siglo XX, la Comunicación Institucional se convirtió paulatinamente en uno de los elementos esenciales para el éxito de las empresas. Junto a otros valores intangibles como la Identidad, la Cultura y la Imagen, la misma conformó el nuevo Paradigma Institucional que permitiría a las organizaciones el logro de la diferenciación y, por tanto, de un posicionamiento estratégico dentro de una sociedad altamente competitiva.

En el ámbito teórico los procesos comunicativos dentro del campo organizacional fueron investigados una y otra vez por numerosos estudiosos, en el mundo y en Cuba, entre los que se destacan Carlos Fernández Collado (1997), Gerald M. Goldhaber (2009), Antonio Lucas Marín (2004), Norberto Mingués (2001), María Luisa Muriel y Gilda Rota (1980), José Luis Piñuel (1997), Txema Ramírez (2000), Nuria Saló (2004), Irene Trelles Rodríguez (2004), Cees B.M van Riel (2010), Justo Villafaña (1999), entre otros. Sin embargo, los resultados todavía son polémicos. Las diferencias se establecen tanto etimológica, empleo indistinto de los términos comunicación organizacional, institucional, corporativa, empresarial, entre otros; como conceptualmente, diversidad de criterios sobre su objeto de estudio, las funciones que cumple dentro de las organizaciones y los distintos elementos que la integran. El resultado de todo ello es el tratamiento múltiple del tema desde la teoría y desde la praxis, y por tanto, la existencia

de un cúmulo de enfoques que se han ido complementando o superando con el desarrollo del conocimiento y la investigación de la materia.

El punto de partida de estos investigadores ha sido pues, la definición de la Comunicación Institucional. En un análisis sistematizado de las diferentes reflexiones que se han realizado en torno al concepto, se puede determinar la oscilación de posiciones que van desde su concepción como instrumento para la transmisión de información, como elemento mediador y mediado, como parte imprescindible del sistema organizacional, con carácter estratégico para la construcción de significados y la gestión de la imagen institucional; hasta la posición extrema de considerarla como la organización misma. (Trelles, 2004:11)

El enfoque instrumental y trasmisivo de la comunicación predominó, fundamentalmente, en los primeros teóricos reconocidos de la disciplina como es el caso de Charles Redding y George Sanborn, citados en Fabregat, L (2008: 12), en su Trabajo de Diploma en Comunicación Social. Dentro de esta tendencia se concebía a la comunicación organizacional un proceso lineal, cuyo objetivo exclusivo era trasladar información. El éxito de dicho proceso se medía al tomar como parámetro el logro de los efectos previamente concebidos por el emisor, obviando así, por completo, el carácter activo del receptor. A este enfoque le corresponde lo que autores como Jablin y Putnam han denominado perspectiva mecánica (Jablin y Putnam, 1987, citado en Trelles, 2004:9). Además de las características ya mencionadas cabe subrayar que la perspectiva centra su atención en la claridad y precisión del mensaje a transmitir y por tanto, en la pertinencia y efectividad de los canales y flujos de la comunicación; también obvia las relaciones con el entorno, dejando a la institución aislada y descontextualizada.

Después de estos primeros momentos, en los años 60 del siglo XX el corpus teórico de la comunicación organizacional se fue engrosando con los aportes de investigaciones que enfocaban el proceso comunicativo desde diversas perspectivas. Se encuentra pues, como contraparte del enfoque mecánico a la perspectiva psicológica, la cual considera a los miembros de la organización como elementos decisivos para su funcionamiento y por lo tanto las prioridades de la organización deben radicar en la búsqueda de la satisfacción, participación e implicación del personal utilizando para ello

mensajes de contenido humano. Dicha perspectiva si bien reconoce la importancia de la comunicación interna para el desarrollo de la entidad, tiende a la sobrevaloración de la misma y continúa sin tener en cuenta al entorno.

En décadas posteriores la aproximación al fenómeno comunicativo se fue haciendo más compleja e integradora. Dentro de los nuevos enfoques se encontraban posiciones que señalaban el carácter sistémico, simbólico e interpretativo de la comunicación mediante una visión sinérgica de la misma. La primera de estas corrientes, la sistémica, ve a la comunicación como *un “elemento de interrelación entre los componentes del sistema organizacional, y entre este y el entorno externo. Hace énfasis particular en la retroalimentación; en los procesos de importación, transformación y exportación de energía del entorno y en la detección y solución de conflictos.”* (Trelles, 2004:11). A pesar del punto de avance que constituyó esta perspectiva al concebir a la comunicación como la responsable de posibilitar el equilibrio interno y externo de la organización y por lo tanto la cohesión entre los subsistemas de la misma, esta presenta la deficiencia de no considerar la interrelación indisoluble entre comunicación y cultura, aspecto que si va a ser contemplado dentro de la perspectiva simbólico-interpretativa.

En particular la perspectiva simbólica interpretativa trata la comunicación como *“un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, sin abandonar las ventajas del enfoque sistémico”* (Trelles, 2004:11). Esta autora hace referencia a la misma como componente indispensable en la construcción e intercambio de significados compartidos entre los miembros de la organización, y por lo tanto, que posibilita la conformación y el desarrollo de la cultura institucional, en función de la consecución del proyecto empresarial.

Estas posiciones son defendidas por reconocidos investigadores de todas las regiones del mundo. Entre ellos cabría citar a Joan Costa, José Luis Piñuel (1997) e Irene Trelles (2004), cuyas propuestas, en la opinión del autor, resultan las más abarcadoras y por tanto, las más adecuadas para finalizar este acápite de delimitaciones conceptuales.

Según Costa, citado por Fabregat Castellanos, Lisandra (2008: 16): *“la comunicación corporativa, ligada a la acción y la conducta global de la organización, será el vehículo y soporte de la calidad del servicio (porque el servicio es comunicación y relación) y*

ambos (comunicación y servicio) el vector de la imagen corporativa. La comunicación corporativa es holista e integradora, es decir que en ella se coordinan, se integran y gestionan las distintas formas de comunicación como un todo orgánico en el sentido corporativo". La conceptualización ofrecida por este investigador, ubica a la comunicación como parte integrante del sistema organizacional, que al seguir los objetivos del mismo, trabaja sinérgicamente con el fin de lograr una imagen corporativa favorable.

Por su parte, el teórico José Luis Piñuel (1997), citado en Fabregat Castellanos, Lisandra (2008), posee una concepción dialéctica de la comunicación que resulta ser la más detallada en cuanto al conjunto de mediaciones e interrelaciones que se producen entre los sistemas organizacionales. Este autor conceptualiza la comunicación en las organizaciones teniendo como eje central de la misma a los individuos (actores, sujetos, agentes) que la conforman o se encuentran en relación con ella; concibiéndola entonces, como el *"sistema peculiar de comunicación en el que el intercambio de expresiones entre actores colectivos (como emisores, las organizaciones; y como receptores, sus públicos o audiencias), se somete a los procesos de producción y consumo de un servicio convertido en mercancía profesional y que consiste en facilitar, por el intercambio de datos codificados y decodificados por los actores y agentes sociales, la reproducción de conocimientos a propósito del acontecer social y material que compromete a la organización, y que es su universo de objetos de referencia frente al cual los miembros de la organización y de la colectividad social necesitan ajustar sus conductas como agentes y como sujetos con aspiraciones sociales y materiales."*

Del contexto cubano llega la propuesta de la Dra. Irene Trelles, investigadora, que luego de un estudio pormenorizado de la disciplina, entiende a la Comunicación Organizacional desde la integración de los enfoques sistémico, simbólico interpretativo y por lo tanto, concibe a la misma como *"...procesos colectivos de construcción de significados, de orientación hacia la razón de ser de una organización, y de búsqueda de sentido de esta, sea el nivel que sea, mediante la interpretación de símbolos que se construyen en la comunicación con otros miembros"*. (Trelles 2004:15)

Después de haber analizado los diferentes enfoques y perspectivas mediante los cuales se ha concebido la Comunicación Institucional y haber sistematizado las pautas

conceptuales ofrecidas por importantes investigadores, se puede definir a la misma como: la herramienta estratégica de gestión que posibilita la interrelación de todos los componentes de la organización y de esta con su entorno, la construcción e intercambio de símbolos y gestión favorable de la imagen corporativa. Urge por tanto conocer las funciones de la comunicación institucional.

I.2 Funciones de la Comunicación Institucional

Todo especialista en Comunicación Institucional ha tenido que enfrentar, sobre todo en el contexto cubano, cuestionamientos sobre la funcionalidad de su especialidad, dígase la utilidad de la disciplina a la que se dedica. Es por ello que desde el campo teórico se hace énfasis, como paso siguiente a la definición de su objeto de estudio, en las funciones que realiza la comunicación en las organizaciones.

La tipología base de la que parten diferentes estudiosos para tratar el tema se corresponde con la realizada por Daniel Katz y Robert Kahn (1979), quienes proponen el análisis desde dos niveles diferentes: el organizacional, donde tienen lugar las funciones generales de la comunicación: producción, mantenimiento, adaptación y dirección; y el interpersonal, donde ocurren funciones más específicas: instrucciones de trabajo, consideraciones necesarias acerca de la labor a realizar, rutinas organizacionales e información ideológica para inculcar el sentido de la misión. (Kahn y Katz, 1979, citado en Trelles, 2004: 30).

Existen otras tipologías desarrolladas por reconocidos investigadores, entre los que cuentan Carlos Fernández Collado (1997) y Fernando Martín Martín (1997), citados por Trelles, 2004:2,4), que establecen funciones de la comunicación en correspondencia con áreas específicas de la organización. El primero de ellos las resume en función de producción, orientadas hacia la programación de actividades referentes a los bienes y servicios; función de innovación, enfocadas hacia la entrada de ideas, prácticas u objetos nuevos en la organización; y función de mantenimiento, las cuales favorecerán la socialización entre los miembros de la organización, así como establecerán los mecanismos que favorezcan la integración del personal en los objetivos individuales y en los de la organización. Por su parte, Fernando Martín le asigna una serie de funciones específicas como son: la gestión, imagen pública, coordinación de la estrategia o plan de comunicación, el logro de veracidad y transparencia en la

comunicación, así como el mantenimiento de una estrecha relación con los medios y un estricto control de lo publicado en ellos sobre la organización.

A pesar de lo acertado de estas clasificaciones, se define la función descriptiva de un sistema de comunicación organizacional como aquella que persigue exponer lo que sucede, el estado de cosas o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

La función evaluadora de un sistema de comunicación organizacional explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos organizacionales dan cuenta de lo que les sucede y la manera en que lo hacen. Es decir, es la ponderación o evaluación de la descripción de cada ámbito organizacional.

Por último, la función de desarrollo efectúa análisis de cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado, y mejorar aquello que fue considerado erróneo en las actividades del ámbito organizacional que se haya estudiado. (Trelles, 2004: 4)

I.3 Ámbitos de la Comunicación Institucional

Al decir de la autora Irene Trelles (2004), se parte de la definición de Comunicación Institucional como herramienta estratégica de gestión que posibilita la interrelación de todos los componentes de la organización y de esta con su entorno, la construcción e intercambio de símbolos, y por tanto, la gestión favorable de la imagen corporativa. De ahí que la comunicación se constituye en un sistema abierto y en constante cambio. Es por ello que a consideración del autor, se aporta, además que para que la comunicación se establezca como una herramienta de eficiencia y eficacia en las organizaciones, se hace necesario mantener coherencia entre los ámbitos de la comunicación, dígase entre la comunicación interna y externa de la institución.

Comunicación interna

Los procesos comunicativos que tienen lugar al interior de las organizaciones, es decir, entre sus miembros, es a lo que se le denomina Comunicación Interna. La Dra. Irene Trelles (2004: 40, 41, 42), entiende que este ámbito de la Comunicación Institucional fue por mucho tiempo subvalorado por directivos y especialistas. A los criterios de la autora antes mencionada, se puede agregar que la situación ha ido cambiando y en la actualidad se aprecia, cada vez más, la importancia de la misma para el adecuado funcionamiento de la organización, pues posibilita la construcción de valores culturales

y pautas de gestión, así como la implicación del personal de la institución al proyecto de la empresa.

Esta comunicación, de manera general, se centra en *“los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.”* (Trelles, 2004:43); por lo que se debe estructurar en dependencia de características y requerimientos de cada organización en específico, y podrá darse a través de estructuras formales o informales y en dirección descendente, ascendente u horizontal según el objetivo a cumplir.

Comunicación externa

Los procesos comunicativos que tienen lugar entre la organización y sus públicos externos (proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, localidad, competencia, entre otros) con el objetivo de mantener y mejorar las relaciones con dichos públicos y, por lo tanto, potenciar una imagen favorable de la institución.

Tradicionalmente los procesos comunicativos de las instituciones hacia su entorno - específicamente hacia las personas que forman parte del mismo y que se encuentran relacionadas con la institución en mayor o menor medida- han estado vinculados a departamentos específicos, tales como Marketing, Relaciones Públicas, Publicidad y Promoción, entre otros. Tal división contradice el enfoque sinérgico que debe regir al sistema de comunicación, con el fin mantener un discurso coherente que favorezca la imagen de la organización. Por lo tanto, esta labor también debe corresponder a otras áreas de la institución y sobre todo a la máxima dirección de la misma.

Mediante la Comunicación Externa la institución puede interrelacionarse con su medio ambiente debido a lo que muchos autores denominan inputs y outputs. Los primeros están constituidos por los insumos que obtiene la organización del entorno; los segundos son las respuestas que da la institución a la sociedad. La importancia de la comunicación externa reside, precisamente, en este flujo de intercambio ya que es el que posibilita la existencia de la entidad.

Las funciones de la comunicación externa se establecen sobre la base de dos dimensiones:

- Comunicación externa operativa: Es el contacto directo y cotidiano de los miembros de la empresa con los distintos asociados o interlocutores, entre los que se destacan los clientes, proveedores, contratistas, poderes públicos, etcétera.
- Comunicación externa estratégica: Es la constitución de una red de la empresa con sus públicos externos claves de manera más planificada, con el objetivo de desarrollar relaciones positivas con estos. Pueden destacarse entre estos públicos claves a los que ocupan cargos municipales, dirigentes y homólogos. (Bartoli, 1992, citado en Fabregat, L. 2008)

Dada la importancia estratégica que reviste para la organización lograr una comunicación externa efectiva, resulta imprescindible que la misma tenga bien identificados a sus públicos externos, el grado de influencia de estos y cómo pueden ser afectados por la institución. Una herramienta útil para tal objetivo resulta el mapa de públicos, el cual posibilita tenerlos identificados y clasificados, cuantitativa y cualitativamente, de acuerdo con la relación que mantienen con la entidad. Este instrumento para la Gestión de Comunicación se realiza al tener como base la Estrategia de Comunicación e Imagen, lo cual permite determinar la cantidad de comunicación que cada uno de los públicos requiere. Debido a que los intereses de los públicos no permanecen estáticos, este instrumento *“debe someterse a un continuo ejercicio de adaptación coyuntural.”* (Scheinson, 1997, citado en Fabregat, L. 2008)

Públicos externos

Los públicos externos están compuestos por personas que forman parte del entorno de la institución y que influyen y son influidos por la misma. La identificación y segmentación de estos se realiza, por lo general, según el rango de importancia que revisten para la organización. No obstante, desde la teoría se pueden encontrar sistematizaciones muy acertadas, como la ofrecida por Muriel y Rota (1980) quienes, de acuerdo al nivel de relación que mantienen los públicos externos con la institución, los clasifican en generales y específicos.

Según estas autoras, los públicos generales *“se manifiestan frente a la institución entrando en contacto con ella a través de lo que se conoce como el fenómeno de la “opinión pública” y a través también de los propios públicos específicos, particularmente*

de los medios de comunicación colectiva” (Muriel y Rota, 1980:307). Estos están conformados por la comunidad nacional y la comunidad internacional.

Por otra parte, los públicos externos específicos son aquellos que se encuentran relacionados directamente con la institución y su clasificación se establece a partir de los motivos de contacto de estos con la misma. Las autoras los separan en cinco tipos: clientes, proveedores, localidad, otras instituciones públicas y los medios de comunicación de gran alcance.

- Los clientes o usuarios son todos aquellos individuos que consumen el producto o servicio que ofrece la institución.
- Los individuos que proporcionan los insumos necesarios para el funcionamiento de la institución son los proveedores.
- La localidad es la comunidad geográfica donde se encuentra ubicada la institución.
- Existen otras instituciones con las que la organización debe mantener relaciones para poder desarrollar sus funciones, estas pueden ser educativas, culturales, gubernamentales o no gubernamentales y económicas, entre otras
- Los medios de comunicación de gran alcance constituyen un factor de éxito en la comunicación institucional externa debido a su amplia cobertura. Estos permiten la comunicación de la organización con los públicos generales y con otros públicos específicos y se pueden dividir en radio, televisión, impresos, cine e Internet.

A esta clasificación cabría añadirle otras categorías relevantes para la institución:

- La competencia que no es más que el público conformado por las organizaciones que poseen objetos sociales similares al de la institución y que ocupan un lugar significativo en el entorno.
- Los líderes de opinión son personas que se caracterizan por tener gran influencia sobre los miembros de un grupo ya que son percibidos como una fuente altamente fidedigna y objetiva. Pueden encontrarse en el entorno externo de una institución, pero también a lo interno de la misma por eso se les considera como un público mixto. Dentro de esta categoría de público se incluyen a autoridades políticas, empresarios reconocidos, expertos, medios de comunicación, entre otros Debido al papel clave que tienen estos individuos, las instituciones deben conocer la postura

de los mismos, el grado de credibilidad del cual gozan entre la población y su capacidad de influir en la opinión pública.

Se han resumido hasta aquí criterios generales sobre la Comunicación Institucional y los elementos que la componen. Este estudio constituye el paso previo e imprescindible para el abordaje teórico de la comunicación institucional, tanto interna como externa – unidad de análisis de la presente investigación-, que tiene en la estrategia, objetivo principal del segundo epígrafe de este capítulo.

1.4. Concepto de estrategia

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Proviene del griego Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía. Se aplica en distintos contextos: estrategia empresarial, se refiere al camino a seguir por una empresa para el logro de sus metas y objetivos, estrategia de marketing: es un parte del marketing para planear, determinar y coordinar las actividades operativas, estrategia militar: conjunto de acciones que son de batalla y medidas tomadas para conducir un enfrentamiento armado, juegos de estrategia: género de juegos en los que se tiene en cuenta la estrategia ya sea política, militar o económica, estrategia evolutiva: métodos computacionales que trabajan con una población de individuos que pertenecen al dominio de los números reales, mapa estratégico: es el proceso de elaboración de una visión estratégica macro, que normalmente precede a la implementación de un cuadro de mando integral (Deleuze, Guilles, 1987).

Estrategia: Es el proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro. En el ámbito de la administración de empresas es posible referirse a la "consistencia estratégica". En ese sentido, se dice que existe consistencia estratégica cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno.

El concepto de estrategia se usa normalmente en tres formas. Primero, para designar los medios empleados en la obtención de cierto fin, es por lo tanto, un punto que involucra la racionalidad orientada a un objetivo. En segundo lugar, es utilizado para designar la manera en la cual una persona actúa en un cierto juego de acuerdo a lo que ella piensa, cuál será la acción de los demás y lo que considera que los demás piensan que sería su acción; ésta es la forma en que uno busca tener ventajas sobre los otros. Y

en tercer lugar, se utiliza para designar los procedimientos usados en una situación de confrontación con el fin de privar al oponente de sus medios de lucha y obligarlo a abandonar el combate; es una cuestión, entonces, de los medios destinados a obtener una victoria. (Deleuze, G.1987)

La estrategia tuvo su origen y aplicación en las guerras, en donde cada uno de los bandos diseñaba la mejor forma de vencer al enemigo. Luego estos principios fueron aplicados en el ámbito empresarial para vencer a los competidores y conquistar a los clientes. Ahora también se aplican a nivel personal para vencer a los oponentes y conquistar a la pareja. El diseño de la estrategia depende del objetivo a alcanzar, los recursos disponibles, las estrategias utilizadas por la competencia, y mucha innovación para sorprender e impactar.

En términos conclusivos, se han sistematizado los referentes teóricos sobre la comunicación externa y los elementos que hacen de esta un aspecto de importancia para resolver los problemas en el proceso de movilización al Servicio Militar de Reserva; la comunicación externa y sus públicos (los campesinos-reservistas), como parte del entorno que influyen en la misma, para poder identificarla con jerarquía en la organización. Esta comunicación tiene que ser planeada de forma estratégica ya que es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr comunicar metas trascendentales desde el Comité Militar, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno geográfico que se proyecta.

Si la comunicación se realiza estratégicamente da visión de futuro, con carácter activo y anticipante, aporta un marco para la dirección unificada de la organización en función de sus metas principales, orienta los recursos y los concentran en el desarrollo de ventajas competitivas, indica la necesidad de adaptación sistemática al entorno, enfatiza en encontrar posiciones más favorables, enmarca las acciones futuras, considerando diversos y probables escenarios y por supuesto tiene un impacto final importante.

CAPÍTULO 2. LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EXTERNA. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

2.1. Ruta metodológica

La investigación se centra en el rol que desempeña la comunicación en el proceso de reclutamiento del Servicio Militar de Reserva de los campesinos reservistas de la Cooperativa de Créditos y Servicios (CCS) del Plan Turquino Manatí de Cumanayagua.

Problema de investigación

¿Cómo contribuir a la comunicación externa para el proceso de reclutamiento del Servicio Militar de Reserva de los campesinos de la CCS “Valentín Alonso” del Plan Turquino Manatí de Cumanayagua?

Objetivo General

Diseñar una estrategia de comunicación externa para el proceso de reclutamiento del Servicio Militar de Reserva de los campesinos de la CCS “Valentín Alonso” del Plan Turquino Manatí de Cumanayagua.

Objetivos específicos

1. Estudiar los referentes teóricos de los principales aspectos relacionados con la comunicación institucional.
2. Caracterización del entorno socio-geográfico de la CCS “Valentín Alonso” del Plan Turquino Manatí de Cumanayagua.
3. Diagnosticar el estado de la comunicación externa en el proceso de reclutamiento del Servicio Militar de Reserva de los campesinos de la CCS “Valentín Alonso” del Plan Turquino Manatí de Cumanayagua.
4. Validar la estrategia de comunicación externa en el proceso de reclutamiento del Servicio Militar de Reserva de los campesinos de la CCS “Valentín Alonso” del Plan Turquino Manatí de Cumanayagua.

Perspectiva metodológica

Investigación que se desarrolla desde un enfoque cualitativo, por su flexibilidad y el carácter abierto, cuyos resultados se integrarán a la producción mediante una herramienta que trascienda la investigación.

Tipo de diseño de la investigación según perspectiva metodológica: cualitativo-descriptivo

El diseño responde a un caso de estudio único (comunicación externa para el proceso de reclutamiento del Servicio Militar de Reserva de los campesinos de la CCS “Valentín Alonso” del Plan Turquino Manatí de Cumanayagua) inclusivo, pues los resultados que se obtendrán solo son extensivos a esta proceso; y a su vez descriptivo, lo cual permitirá una comprensión amplia del fenómeno que se está estudiando.

Idea a defender

El diseño de la estrategia de comunicación externa contribuirá al proceso de reclutamiento del Servicio Militar de Reserva de los campesinos de la CCS “Valentín Alonso” del Plan Turquino Manatí de Cumanayagua.

Los **métodos y técnicas** empleados según la perspectiva metodológica.

NIVEL TEÓRICO

- **Histórico - lógico:** imprescindible para estudiar el proceso de comunicación general y en las instituciones, así como la evolución del concepto estrategia en el decursar histórico y entender su lógica interna.
- **Analítico- sintético:** para estudiar el comportamiento del proceso de comunicación en cada una de sus partes, sintetizarlo como un todo y arribar a conclusiones en la conformación de la estrategia y sus resultados.
- **Inductivo – deductivo:** para conocer las tendencias generales del proceso de comunicación externa en la institución y su expresión estratégica, al establecer relaciones sobre la base lógica de lo singular y lo general en la conformación de la estrategia, sus resultados y conclusiones.

NIVEL EMPÍRICO

- **Observación:** para registrar la conducta de comunicación en el proceso de reclutamiento de los campesinos de la Cooperativa de Créditos y Servicios (CCS) “Valentín Alonso”, tanto de manera continuada como periódicamente.
- **Análisis de documentos:** permitió analizar los documentos rectores del Ministerio de las Fuerzas Armadas en la gestión de la comunicación en el proceso de reclutamiento de los reservistas.

- **Entrevista** a funcionarios del Comité Militar y áreas de atención con el objetivo de conocer el estado de la comunicación en el proceso de reclutamiento de los reservistas.
- **Encuestas** al público externo para conocer los canales de comunicación en el proceso de reclutamiento.

La **población** está representada por 86 campesinos reservistas de la CCS “Valentín Alonso”. La **muestra** es estructural, se ha considerado para su selección la existencia de las características y peculiaridades objeto de estudio, no con el fin de generalizarlas, sino de comprenderlas en toda su manifestación, concuerda con la **población** y responde al interés de solucionar el problema de investigación declarado, se seleccionó de forma intencional.

Unidad de análisis

- Comunicación externa en el proceso de reclutamiento del Servicio Militar de Reserva.
- Contextualización del proceso de reclutamiento del Servicio Militar de Reserva.

Operacionalización de la unidad de análisis

Comunicación externa → interrelación conceptual de los elementos internos con los externos del proceso de reclutamiento del Servicio Militar de Reserva en su enfoque holístico, → interrelación operacional de las acciones comunicativas que se establecen en el proceso de reclutamiento del Servicio Militar de Reserva entre el Comité Militar y sus públicos externos (los campesinos de la CCS “Valentín Alonso” del Plan Turquino Manatí de Cumanayagua.)

- Canales de comunicación.
- Mensajes de comunicación.
- Formas de comunicación.
- Públicos objetivos.
- Actores de la comunicación.

Contextualización → escenario donde ocurre el proceso de reclutamiento del Servicio Militar de Reserva (la CCS “Valentín Alonso” del Plan Turquino Manatí de Cumanayagua), → condiciones objetivas de los campesinos-reservistas llamados al cumplimiento del Servicio Militar de Reserva.

- Situación geográfica.
- Disponibilidad de los campesinos-reservistas.

- Reclutamiento al SMR.
- Cumplimiento del plazo de reclutamiento

El **aporte práctico** radica en la estrategia de comunicación externa en el proceso de reclutamiento del Servicio Militar de Reserva de los campesinos de la CCS “Valentín Alonso” del Plan Turquino Manatí de Cumanayagua.

2.2. La estrategia comunicación externa en el proceso de reclutamiento del Servicio Militar de Reserva de los campesinos de la CCS “Valentín Alonso” del Plan Turquino Manatí de Cumanayagua

Hay que partir de que las estrategias son programas generales de acción con un compromiso implícito de recursos con el propósito de alcanzar los objetivos trazados y ayudan a tomar decisiones que algunas veces se pueden predeterminedar.

La investigación se centra en las estrategias de comunicación, que parten de determinar un grupo de situaciones y saber dónde se va a construir el escenario futuro, preparar una ruta y prever la capacidad de corregirla. Ella constituye el conjunto de formas y modos de comunicación que tiene como objetivo establecer una comunicación eficaz de ideas, productos o servicios. Una buena estrategia plantea hacia dónde se quiere llegar; qué se desea lograr, en fin, las metas.

Pasos a seguir en la planificación de la estrategia de comunicación externa.

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Definición de los objetivos comunicativos: informar, convocar, demandar, negociar. (OBJETIVOS) • Caracterizar los emisores, destinatarios del mensaje y el entorno. (DIAGNÓSTICO) • Elaborar los mensajes y las acciones a seguir. (INFORMACIONES A COMUNICAR) • Qué se quiere comunicar, con qué lenguaje y con qué estilo. Canales, mensajes y formas (MENSAJE) | <ul style="list-style-type: none"> • Con qué medios: publicaciones, videos, grabaciones, entrevistas. (MEDIOS) • Cómo se controla la información (FORMAS DE CONTROL) • Acciones concretas (ACCIONES DE COMUNICACIÓN) • Calendario de eventos (FECHA). • Realización de la comunicación. (PARTICIPANTES Y RESPONSABLES) • Retroalimentación. (EVALUACIÓN) |
|--|--|

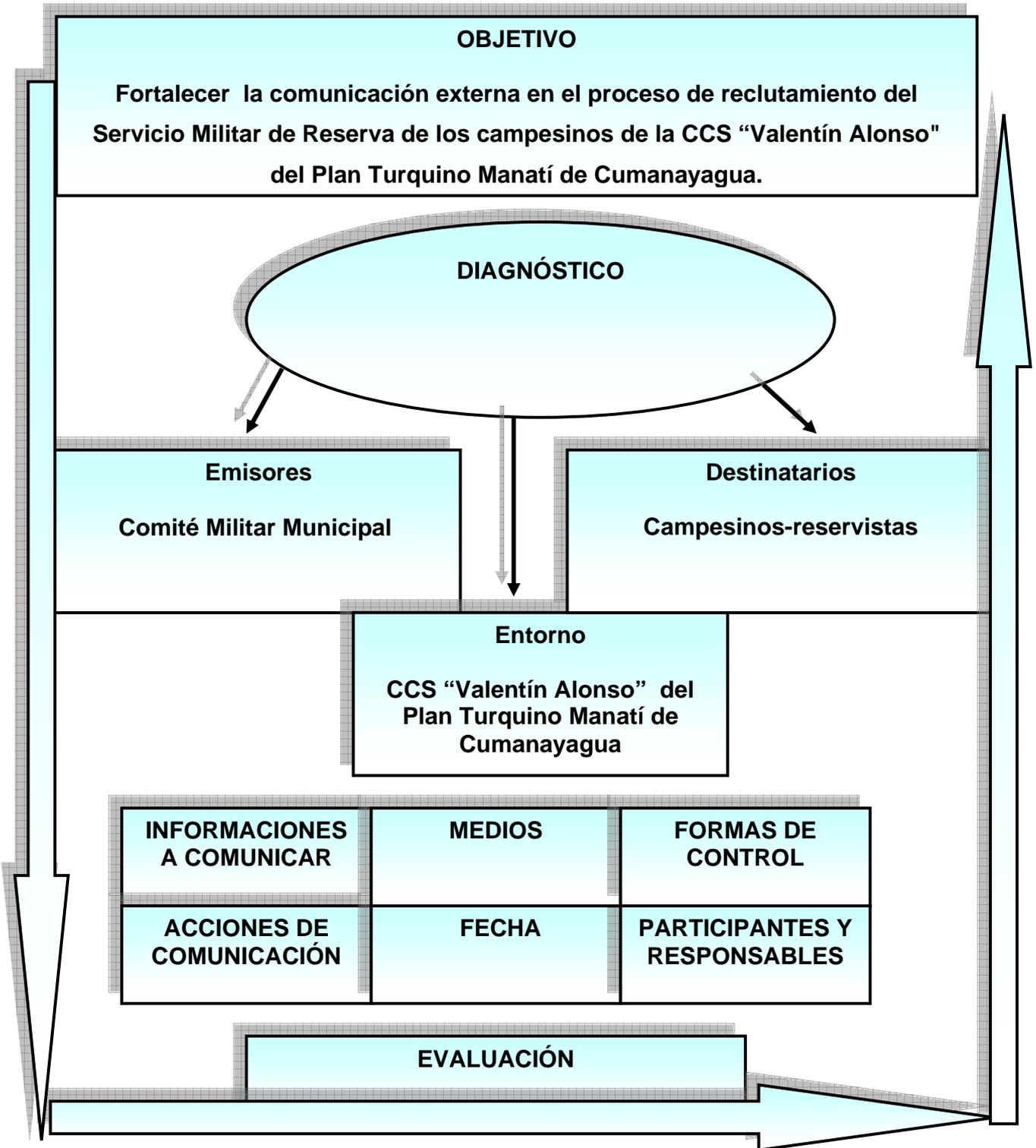


Gráfico 1. Estrategia de comunicación externa

Caracterización del emisor

De acuerdo al artículo 5 de la ley 1255 que establece el Servicio Militar Obligatorio en el año 1963, fueron creados los Comités Militares, con la misión de apoyar el reclutamiento y el llamado a cumplir el servicio militar obligatorio para el completamiento de las unidades que participaban en la Lucha Contra Bandidos y otras misiones de interés nacional y jugó un papel fundamental cuando la invasión a Playa Girón.

El Comité Militar Municipal de Cumanayagua fue fundado en el año 1964 con la misión de movilizar a los reservistas y milicianos, reclutar a los jóvenes entre 16 y 28 años para el Servicio Militar Activo (SMA), completamiento de las unidades militares y accionar desde las Áreas de atención a reservistas, milicianos y pre-reclutas en las zonas de defensa **(Anexo 1)**

Caracterización de los destinatarios

Los 86 milicianos reservistas comprendidos en la edad desde el cumplimiento del SMA hasta los 45 años y más, cuando el compromiso con la defensa de la Patria así lo disponga, son propietarios de tierra, usufructuarios y tenedores de tierra por las Resoluciones 357, 419 y 2413. Por tener la responsabilidad directa para con la tierra y los recursos personales y colectivos que se relacionan con la labor que desarrollan y la situación geográfica de la región donde viven, poseen características que lo difieren del resto de los reservistas, que los sitúan en condiciones especiales para el cumplimiento del Servicio Militar de Reserva (SMR).

Caracterización de la CCS “Valentín Alonso” del Plan Turquino Manatí de Cumanayagua

La CCS “Valentín Alonso” se encuentra ubicada en la Zona de Defensa Crucesitas del Plan Turquino Manatí de Cumanayagua, con 38 Km² que incluye los asentamientos de Crucesitas, El Nicho, Cimarrones, Casañas, Ayuales, El Naranjito y Cien Rosas. Esta CCS fue constituida en el año 1961 y lleva el nombre de Valentín Alonso, mártir revolucionario de la zona que se incorporó desde el triunfo de la Revolución a las Milicias Nacionales Revolucionarias serranas y que fuera asesinado junto a su hijo, el 15 de

enero de 1962 en presencia de su familia, por las bandas contrarrevolucionarias que operaban en la zona de la colonia El Naranjito en el Escambray.

La CCS cuenta actualmente con un total de 52 fincas, distribuidas de la siguiente manera: 9 de propietarios de tierra, por el Decreto Ley 259-2008, 32 fincas, de ellas 23 de café, 5 de cultivos varios y 4 de ganadería; por la Resolución Ministerial 419, 11 fincas cafetaleras. La CCS tiene 227 socios, de ellos 86 son reservistas. **(Anexo 2)**

Diagnóstico del estado de la comunicación externa en el proceso de reclutamiento del Servicio Militar de Reserva de los campesinos de la CCS “Valentín Alonso” del Plan Turquino Manatí de Cumanayagua

En la **observación** realizada para registrar la conducta de comunicación en el proceso de reclutamiento de los campesinos de la Cooperativa de Créditos y Servicios (CCS) “Valentín Alonso”, tanto de manera continuada como periódicamente, se detectaron dificultades que involucran la labor de los funcionarios encargados de realizarla, con barreras por el entorno geográfico y social, por lo que implica la tenencia de tierras en las condiciones de la montaña.

El **análisis de documentos** permitió considerar los documentos rectores del Partido Comunista de Cuba (PCC), el Estado y el Ministerio de las Fuerzas Armadas (MINFAR) en la gestión de la comunicación en el proceso de reclutamiento de los reservistas al Servicio Militar de Reserva. Entre estos se encuentran:

- La Ley 75 de la Defensa Nacional
- Decreto Ley 224 del Consejo de Estado sobre el Servicio Militar.
- Resolución Ministerial 46-1994 del MINFAR sobre la organización del registro militar, empleo en la defensa y movilización de los trabajadores y estudiantes.
- Orden No. 335. Del Viceministro Jefe del estado Mayor general para poner en vigor el Manual de Trabajo de los órganos de Personal de la Unidades Militares.
- Orden No. 336. Del Viceministro Jefe del estado Mayor general para poner en vigor el Manual de Trabajo de Áreas de Atención.
- Orden No. 338. Del Viceministro Jefe del estado Mayor general para poner en vigor el Manual de Trabajo de los Comités Militares.

Entrevista grupal a funcionarios del Comité Militar y áreas de atención (Anexo 3)

Con el objetivo de diagnosticar el estado de la comunicación en el proceso de reclutamiento de los reservistas se constató que se conoce el proceso de llamado de reservistas a reuniones de estudios militares y la comisión que la integra, además de las misiones que cumplen en el mismo. No obstante expresan que el proceso de llamado a reuniones de estudios militares de los reservistas que viven en la montaña, se realiza según establece la Ley 75 de la Defensa Nacional de diciembre de 1994, que contiene en uno de sus Por cuanto, que la defensa de la Patria Socialista constituye un objetivo esencial del Partido y el Estado, la razón de ser y la más sagrada visión de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y una obligación insoslayable de las organizaciones políticas, de masas y sociales refrendadas así mismo por la Constitución como el más grande honor y el deber supremo de cada cubano; sustentado en el artículo 72 de la Ley de Defensa Nacional que expone que el Servicio Militar de Reserva consiste en el cumplimiento por todos los ciudadanos del sexo masculino de hasta 45 años de edad, de tareas relacionadas con la preparación para la defensa y para ello podrán ser movilizados por un plazo que no exceda un año, en uno o más períodos, durante los cuales se rigen por las leyes y exposiciones vigentes para los militares en servicio activo. Pero el proceso se ve limitado por las características que geográficamente ofrece la montaña y la ubicación de los reservistas en su entorno, que hace que la comunicación para la movilización de los mismos se complejice, constituyendo los principales problemas los siguientes:

- Lejanía de las propiedades de los reservistas.
- La responsabilidad de los reservistas con las producciones y la entrega al Estado.
- Los reservistas, que son llamados a reuniones de estudios militares, y son propietarios de tierras en la zona montañosa no siempre pueden, objetivamente, cumplir con el llamado, ya que existen períodos picos de cosecha y otras labores que son de responsabilidad directa del reservista.

Al tener en cuenta estas limitaciones los funcionarios del Comité Militar y áreas de atención sugieren buscar alternativas de comunicación, para que la preparación militar

de los reservistas propietarios de tierra en la montañas, se realice sin interferir sus obligaciones personales para con su propiedad.

Encuestas a los públicos externos (Anexo 4)

Con el objetivo de conocer los canales de comunicación en el proceso de reclutamiento del Servicio Militar de Reserva de los campesinos de la CCS “Valentín Alonso” del Plan Turquino Manatí de Cumanayagua.

El 100% de los encuestados conoce el nivel de compromiso que, como ciudadano tiene para con la defensa de la Patria.

El 45% conoce el período de movilización para las reuniones de estudios militares. Los encuestados consideran la preparación, que como habitante de la montaña, se necesita para la defensa del país, en el siguiente porcentaje:

100% importante

20% imperiosa

60% significativa

100% obligatoria

0% sin importancia

Los principales problemas que se exponen para poder cumplir el llamado a reuniones de estudios militares, como reservista, propietario de tierras en la zona montañosa son los picos de cosecha de café y la cosecha de cultivos varios, los animales, abandono temporal de las fincas y la familia por la lejanía entre propiedades y la responsabilidad directa con la propiedad.

El 100% cree factible que su preparación militar como reservista se realice lo más cercano posible a su zona de residencia, de forma concentrada, sin albergamiento, con menos tiempo de duración y por especialidades.

El 100% exponen que la comunicación para el cumplimiento de la movilización al Servicio Militar de Reserva se realiza sin previa coordinación y no pueden organizar las responsabilidades para con las fincas, por la premura del tiempo con que les llega la misma.

Las regularidades detectadas en el proceso de diagnóstico, ponen a la luz elementos disfuncionales en la comunicación externa que el Comité Militar, como institución rectora, tiene que planificar estratégicamente para flexibilizar el proceso de movilización

al Servicio Militar de Reserva, de los campesinos de la Cooperativa de Créditos y Servicios (CCS) Valentín Alonso del Plan Turquino Manatí cumanayaguense.

Se necesita entonces determinar que informaciones comunicar que favorezcan la intención de la investigación.

Informaciones a comunicar

Se procede a organizar otros elementos de la estrategia como son las informaciones a comunicar a partir de las regularidades detectadas en el diagnóstico.

Tipo de información a comunicar	Medios	Formas de control
Reuniones de estudios militares	Mediatizado (murales, impresos). Directo Cara a cara	Observación de la actividad.
Período de movilización	Mediatizado (murales, impresos). Directo Cara a cara	Observación de la actividad.
Concentrados militares	Mediatizado (murales, impresos). Directo Cara a cara	Observación de la actividad.
Cursos de preparación militar	Mediatizado (murales, impresos). Directo Cara a cara	Observación de la actividad. Entrevistas
Otras reuniones informales	Mediatizado (murales, impresos). Directo Cara a cara	Observación de la actividad. Entrevistas

Implementar las acciones de comunicación

Acciones	Fecha	Participantes	Responsable
Crear el grupo de comunicación de los cooperativistas.	Septiembre 2012	Junta directiva y cooperativistas	Presidente de la CCS y Responsable del área de atención del Comité Militar
Capacitar a la Junta Directiva de la CCS con nociones elementales de comunicación que le proporcionen herramientas para facilitar el proceso de movilización al Servicio Militar de Reserva.	Octubre-noviembre 2012	Junta Directiva	Presidente de la CCS y Responsable del área de atención del Comité Militar.
Crear el Sistema de Comunicación de la CCS expresado documentalmente en un Manual de Comunicación donde deben plasmarse las políticas de comunicación que se integren al proceso de movilización al Servicio Militar de Reserva.	Diciembre 2012	Junta directiva y cooperativistas	Presidente de la CCS y Responsable del área de atención del Comité Militar
Fomentar la comprensión hacia los problemas,	Enero 2013 a enero 2014	Junta directiva y cooperativistas	Presidente de la CCS y

necesidades, deberes, obligaciones, principios y prácticas para con el cumplimiento del Servicio Militar de Reserva través de los diferentes medios de comunicación establecidos por el Comité Militar Municipal.			Responsable del área de atención del Comité Militar
Aprovechar los espacios de comunicación existentes en la comunidad con el fin de mantener informados a los campesinos reservistas de los proceso de movilización al Servicio Militar de Reserva, así como atender sus requerimientos de información. En estos espacios ellos tendrán la oportunidad de aclarar sus dudas y recibir las explicaciones de primera mano por parte del Comité Militar Municipal.	Enero 2013 a enero 2014	Junta directiva y cooperativistas	Presidente de la CCS y Responsable del área de atención del Comité Militar
Utilizar los canales formales con la ayuda de los líderes informales para divulgar informaciones de	Enero 2013 a enero 2014	Junta directiva y cooperativistas	Presidente de la CCS y Responsable del área de atención

carácter urgente con el fin de flexibilizar el proceso de movilización al Servicio Militar de Reserva.			del Comité Militar
Propiciar la creación de un espacio interactivo comunitario que interrelacione a la CCS con el Comité Militar Municipal. Vincular en este proyecto a los líderes de la comunidad.	Enero 2013 a enero 2014	Junta directiva y cooperativistas	Presidente de la CCS y Responsable del área de atención del Comité Militar
Utilizar los canales de comunicación identificados como idóneos para que fluya la información en el proceso de movilización al Servicio Militar de Reserva: Canales directos: 1. Reuniones: este canal se utiliza con una alta frecuencia y por el mismo debe transmitirse información esencialmente de tarea y de mantenimiento con un predominio del flujo vertical tanto ascendente como descendente. En las	Enero 2013 a enero 2014	Junta directiva y cooperativistas	Presidente de la CCS y Responsable del área de atención del Comité Militar

<p>reuniones deben canalizarse mensajes humanos.</p> <p>2. Asambleas: este canal es fundamentalmente para transmitir mensajes de mantenimiento y tarea en asambleas de carácter formal y de discusión de planes y en menor medida mensajes de reconocimiento. Por las características de la misma solo se utilizarán mensajes humanos, en mayor medida, en las asambleas de asociados. La comunicación fluye verticalmente de manera ascendente, descendente y horizontal.</p> <p>3. Entrevistas: se establecerá la comunicación cara a cara fundamentalmente para intercambiar mensajes humanos y se deberá seguir una política de puertas abiertas.</p>			
---	--	--	--

<p>Canales mediáticos:</p> <p>1. Murales: Constituyen un importante canal por su visibilidad y posibilidades de actualización; elementos imprescindibles para que cumplan su objetivo. Se transmiten principalmente mensajes humanos.</p> <p>2. Documentos oficiales: Sirven como rectores y guía del comportamiento comunicacional por lo que la información que mediante este canal se facilite debe transmitir mensajes tanto de tareas como de mantenimiento y humanos.</p> <p>3. Teléfono: este canal es de vital importancia para transmitir información de carácter urgente y establecer una interrelación más personal con el interlocutor; lo que posibilitará eliminar ruidos y barreras en la</p>			
--	--	--	--

comunicación.			
Habilitar un área visible para comunicar las posibles fechas del proceso de movilización al Servicio Militar de Reserva.	Enero 2013	Junta directiva y cooperativistas	Presidente de la CCS y Responsable del área de atención del Comité Militar
Editar un boletín bimensual en formato impreso donde se informe el proceso de movilización al SMR y otras reuniones afines.	Enero 2013-enero 2014	Junta directiva y cooperativistas	Presidente de la CCS y Responsable del área de atención del Comité Militar
Crear un mural o valla exterior para comunicar a los campesinos reservistas las fechas de reuniones de estudios militares.	Enero 2013	Junta directiva y cooperativistas	Presidente de la CCS y Responsable del área de atención del Comité Militar
Diseñar plegables informativos que puedan ser repartidos entre los campesinos reservistas, para divulgar las actividades del proceso de movilización al Servicio Militar de Reserva.	Enero 2013-enero 2014	Junta directiva y cooperativistas	Presidente de la CCS y Responsable del área de atención del Comité Militar

Evaluación

1. Organizar la retroalimentación

Los medios de retroalimentación más frecuentes, útiles y efectivos reflejados son las reuniones y despachos, contactos directos y/u operativos.

- Planificación de asambleas de servicios efectivas y útiles.
- Realizar las auditorías internas y/o externas
- Lograr encuentros informales o contactos directos.

2. Verificar si el proceso logró su objetivo, mediante intercambios con los públicos externos.

Por razón de la observación personal y participativa ver el cumplimiento de los objetivos. Utilizar métodos como la encuesta para conocer el clima interno, la satisfacción que puedan tener los campesinos reservistas como públicos externos y la entrevista a directivos del Comité Militar.

1. Evaluar trimestralmente la implementación de la estrategia mediante un análisis comparativo que incorpore el cumplimiento de los objetivos de cada etapa y los resultados obtenidos.
2. Efectuar un estudio de clima interno pasados 6 meses de la implementación de la estrategia.
3. Ejecutar un diagnóstico de comunicación externa al concluir la implementación de la estrategia.
4. Desarrollar un diagnóstico de comunicación al concluir el año de duración de la estrategia.

Presupuesto

No se considera este aspecto, ya que el Comité Militar Municipal no cuenta con un presupuesto destinado a otros gastos que no sean solo los destinados a las actividades de la defensa.

2.3. Validación de la estrategia por los grupos de discusión. (Citado en María Margarita Alonso e Hilda Saladriga (2000: 58).

Los grupos de discusión (grupo focal o focus group) consisten en una dinámica de grupo con un número pequeño de participantes centrado en un tema focal y guiados por un moderador calificado para alcanzar niveles crecientes de comprensión y profundización en las cuestiones fundamentales del tema objeto de estudio. Es la técnica cualitativa más empleada en la actualidad debido a:

- Posibilidad de interacción que tiende a fomentar respuestas más ricas y estimula criterios novedosos y originales.
- Observación: El moderador o investigador puede observar el debate y obtener un conocimiento directo de las actitudes y percepciones del grupo, lo cual es muy importante en las etapas iniciales de la investigación.
- Costo: Requieren menos tiempo y son por lo general menos costosas que otras técnicas.

Al tomar en consideración lo que plantea la teoría sobre el método de discusión de grupos, se procede a explicar cómo asume la investigación el mismo.

La investigación con grupos focales requiere de cierta organización:

1. Determinación del número de grupos requeridos

En el tema que ocupa la investigación y que se necesita poner a consideración de los grupos de discusión son dos variables.

1. Comunicación institucional
2. Estrategia

Se considerarán los siguientes lineamientos:

1. Organizar dos grupos para cada variable considerada como pertinente para el tema tratado.
2. Presentar el material de la estrategia a evaluar por el grupo.

Determinación de la composición del grupo: Se encuentra estrechamente relacionada con el propósito, las variables y la premisa de investigación.

Los grupos de discusión se realizan generalmente con grupos homogéneos en cuanto a determinadas variables. Las que más se consideran en el presente caso son:

1. Usuarios de un producto o servicio.

2. No usuarios de un producto o servicio
3. Nivel educacional
4. Conocimientos sobre el tema objeto de estudio.

Duración del grupo focal

La duración recomendada es de hora y media a dos horas.

Dimensión del grupo focal

La dimensión más aceptada es entre 8 y 10 participantes, aunque se presenta la tendencia a disminuir la cifra hasta cinco personas.

Aquí se seleccionaron de forma intencional dos grupos de ocho participantes. Entre los que se encuentran:

Grupo 1: formado por 2 profesores de la Sede Universitaria Municipal que han impartido las asignaturas de Comunicación Organizacional, Identidad e Imagen Corporativa, 4 especialistas del Sector Militar y 2 especialistas de Recursos Humanos de la Delegación Municipal del Ministerio de la Agricultura.

Grupo 2: formado por 3 profesores de la Sede Universitaria Municipal que han impartido las asignaturas de Comunicación Organizacional, Identidad e Imagen Corporativa, 4 especialistas del Sector Militar y 1 especialista de Recursos Humanos de la Delegación Municipal del Ministerio de la Agricultura.

Los 16 seleccionados son graduados del nivel superior, 3 son Master en Educación, 8 son usuarios y el resto no usuarios. Todos con conocimientos del tema.

Disposición de los participantes

Propiciar un ambiente privado, sin interrupciones ni ruidos.

Ambiente neutro para no inhibir a los participantes.

No atribución de asientos (ni cerca del moderador, ni a la cabeza de la mesa).

Moderador con pleno contacto ocular con todos los participantes.

Participantes mutuamente dispuestos dentro del campo de visión de los otros.

Preparación de la guía del grupo focal

Lista de temas o cuestiones que tratará el grupo focal responde a los objetivos de la investigación.

Medio de orientación y ayuda de la memoria flexible, variación en el transcurso del grupo focal, siempre que las cuestiones añadidas fueran pertinentes.

Se prepara de manera conjunta entre el equipo investigador y el moderador. Este último es uno de los investigadores, por lo que no es necesario entrenamiento.

Guía

1. Reunir al grupo, el moderador y el personal clave de la investigación.
2. Tener en cuenta al emitir criterios sobre la estrategia que se presenta
 - Conceptos claves (Comunicación institucional, comunicación interna y externa, públicos, mensajes, canales, entre otros)
 - Pasos para su elaboración
 - Diagnóstico estratégico
 - Realidad del contexto institucional
 - Acciones de implementación
 - Presupuesto
 - Retroalimentación
 - Evaluación
3. Emitir criterios sobre los aspectos de la estrategia con medidas cualitativas.
 - Muy bien
 - Bien
 - Regular
 - Mal
4. Enumerar los criterios por orden de aparición.
5. Sugerir otros elementos que considere importantes.
6. Convenir las decisiones/acciones que se adoptarán a partir de los resultados del grupo focal.
7. Convenir objetivos específicos y necesidades de información de la investigación.
8. Informar al moderador acerca de los resultados anteriores de la investigación, cuestiones importantes y opiniones existentes.
9. Determinar qué información de fondo se necesita obtener a fin de evaluar sus comentarios durante el grupo.

10. Disponer una lista de campos temáticos desde cuestiones generales .que no constituyen una amenaza a temas específicos de interés.
11. Preparar una lista de preguntas destinadas a sondear la opinión para cada área temática importante. Las preguntas serán utilizadas si la información no emerge espontáneamente. Considerar los imprevistos.
12. Diseñar preguntas más a fondo que deberán hacerse según las respuestas proporcionadas.
13. Arreglar transiciones que se utilizarán para pasar a un nuevo tema o presentar material de estímulo.
14. Examinar cuidadosamente cada material utilizado para los temas de interés o preguntas específicas.
15. Repasar la guía y eliminar áreas de temas no esenciales, preguntas «sin salida» o preguntas de tipo cuantitativo.
16. Asignar una estimación de tiempo flexible a cada campo de tema restante donde se toma como base su prioridad y complejidad.
17. Dejar reposar la guía y analizarla nuevamente con una mente fresca antes de llegar a un acuerdo final.

Resultados de los grupos de discusión

Al obtener los resultados de las secciones de los grupos de discusión, se procede a interpretar los mismos desde un enfoque cualitativo, al tener en cuenta las dos variables que se proponen.

- Comunicación externa
- Estrategia

Grupo 1

Variable comunicación externa

Integrantes	Valoración
1.	MB
2.	MB
3.	MB

4.	B
5.	B
6.	B
7.	B
8.	B

En la variable “Comunicación externa” prevalece el criterio de B, ya que los especialistas del Sector Militar exponen que los presupuestos teóricos empleados para la conformación de la estrategia que se presenta, aunque la justifican se alejan de lo que establecen las normativas y resoluciones del Ministerio de las Fuerzas Armadas para el cumplimiento del Servicio Militar de Reserva. No obstante los criterios emitidos, se considera esta variable validada.

Variable estrategia

Integrantes	Valoración
1.	MB
2.	MB
3.	MB
4.	B
5.	B
6.	B
7.	B
8.	MB

En la variable “Estrategia” los criterios se balancean entre el 50% de MB y 50% de B. Se mantiene la opinión de B por parte de los especialistas militares, que valoran esta variable con ciertas limitaciones en las acciones diseñadas, que si bien pretenden flexibilizar el proceso de reclutamiento de los campesinos al cumplimiento del Servicio Militar de Reserva, hay que realizar un diagnóstico estratégico de la realidad que se estudia y debe contemplar instrumentos de indagación que profundicen más en aspectos organizativos del proceso de reclutamiento y el compromiso de obligatoriedad para con la defensa de la Patria de los campesinos reservistas.

El presupuesto fue polémica de discusión en los grupos por lo contradictorio que resulta el mismo en una institución militar.

Grupo 2

Variable comunicación externa

Integrantes	Valoración
1.	MB
2.	MB
3.	MB
4.	B
5.	B
6.	B
7.	B
8.	B

En la variable “Comunicación externa” prevalece el criterio de B, ya que los especialistas del Sector Militar ven los elementos de la comunicación como aspectos teóricos que no justifican plenamente el proceso de movilización al Servicio Militar de Reserva, por el carácter de obligatoriedad que tiene el mismo según establecen las normativas y resoluciones del Ministerio de las Fuerzas Armadas. No obstante los criterios emitidos, se considera esta variable validada.

Variable estrategia

Integrantes	Valoración
1.	MB
2.	MB
3.	MB
4.	B
5.	B
6.	B
7.	B
8.	MB

En la variable “Estrategia” los criterios se balancean entre el 50% de MB y 50% de B. Se mantiene la opinión de B por parte de los especialistas militares, que valoran que las acciones diseñadas, aunque están bien estructuradas no flexibilizan el proceso de

reclutamiento de los campesinos al cumplimiento del Servicio Militar de Reserva, pues solo favorecen al proceso de comunicación al llamado del cumplimiento al Servicio Militar de Reserva.

El presupuesto, en este grupo no fue polémica de discusión.

CONCLUSIONES

Los estudios teóricos realizados sobre los principales aspectos relacionados con la comunicación institucional, constataron la necesidad que tiene el proceso de movilización al Servicio Militar de Reserva de gestionar su comunicación en los campesinos cooperativistas de la CCS Valentín Alonso, de la zona del El Nicho del Plan Turquino Manatí de Cumanayagua.

Según confirma el diagnóstico de comunicación, el proceso de movilización al Servicio Militar de Reserva se ve limitado en la CCS, por las circunstancias en que se encuentran los campesinos reservistas debido a la tenencia de tierras y las condiciones que estas presentan, al no poder dejar sus responsabilidades como trabajadores de la tierra y el enclave geofísico, con viviendas dispersas en un vasto territorio, alejadas una de otras.

Con el diseño de la estrategia de comunicación se permite flexibilizar el proceso de movilización de los campesinos reservista de la CCS Valentín Alonso al cumplimiento del Servicio Militar de Reserva.

La aplicación de la técnica de grupos de discusión conllevó a evaluar cualitativamente el proceso sobre la base de dos variables fundamentales: comunicación externa y estrategia, entre los que sobresalen aspectos que se recomiendan a tener en cuenta en la implementación de la estrategia.

RECOMENDACIONES

- Proponer al gobierno local que los gastos que implica la implementación de la estrategia, lo asuma el presupuesto asignado a las tareas de la defensa.

BIBLIOGRAFÍA

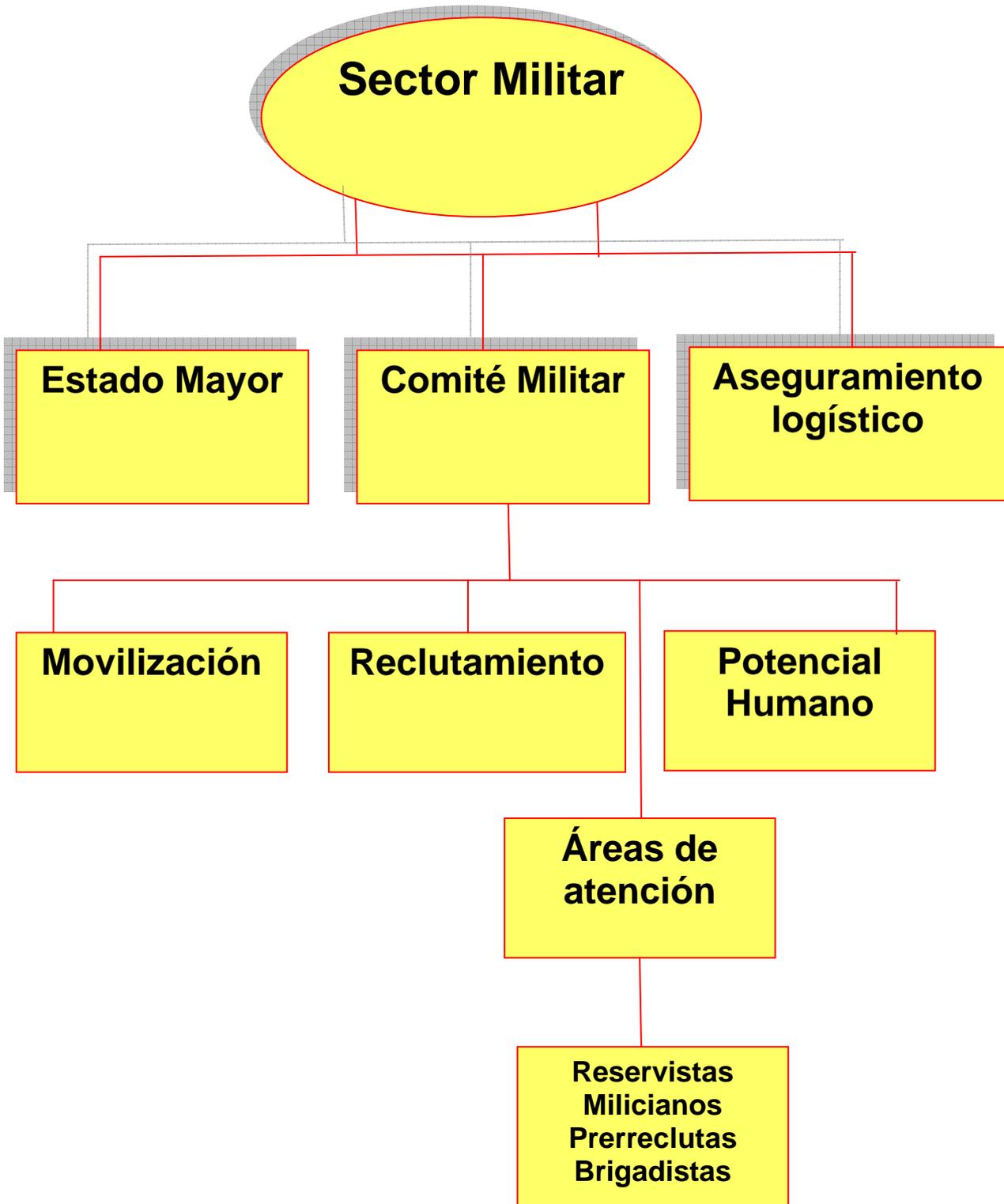
- .Alonso, M. Y Saladrigas, H. (2000). ¿Cómo investigar en Comunicación? Guía didáctica. La Habana: Pablo de la Torriente.
- . Álvarez Gómez, F. (2005). La Comunicación Organizacional en la integración continua, individuo u organización: un modelo analítico. Tesis de doctorado. Facultad de Comunicación, Universidad de la Habana.
- . Álvarez Rodríguez, C. (2007). Diagnóstico de Comunicación externa en el Centro para la promoción. Tesis de Licenciatura. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- .Asamblea Nacional Del Poder Popular. Ley 75 de Defensa Nacional. La Habana: Autor.
- Asín Duarte, A. (2008). Diagnóstico de Comunicación Interna en la Empresa Palacio de Convenciones de La Habana. Tesis de licenciatura. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- .Barbero, J.M. (s.a). Teoría, investigación, producción en la enseñanza de la Comunicación. (s/l): (s/e).
- Betancourt García, L. (2009). Diagnóstico de comunicación interna y diseño de sistema de comunicación. Agencia de viajes Gaviota Tours S.A. Tesis de licenciatura. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- . Bisbal, M. (2000). La nueva escena y el comunicador social. En Diálogos de la **Comunicación, 31, 3-18.**
- . Cardevilla Mendoza. G. (2009). Gestión de la comunicación institucional con públicos externos en la empresa Cubaelectrónica. Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Castro Ruz, F. (1998). Discurso pronunciado en Santiago de Cuba, en ocasión del 45 Aniversario del Asalto al Cuartel Moncada. La Habana: Ciencias Sociales
- . Center, A. H.; Broom, G.M (2008). Relaciones públicas efectivas. Upper Saddle River(USA): Prentice Hall.
- César Julio (100-44 a. C). Los Comentarios a la guerra de las Galias (De Bello Gallico). Disponible en www.wikipedia.org (consultado diciembre 2011)

- Comunicación organizacional, cambio de mirada en las organizaciones: comunicación en 360 grados. Disponible en www.chasqui.comunica.org (Consultado el 20 de septiembre de 2011)
- Cuesta Santos, A. (2005). Gestión tecnológica de los Recursos Humanos. La Habana: Universidad.
- Deleuze, Guilles. (1987). Las estrategias en el mundo contemporáneo. Barcelona: Paidós.
- Fabregat Castellanos, L. (2008). Estudio de la Gestión de Comunicación Institucional de Heber Biotec S.A. con sus públicos externos. Tesis de licenciatura. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- García Bravo, R.O. (2011). Propuesta de estrategia de comunicación externa, para favorecer el proceso de llamado al Servicio Militar Activo, en la comisión de reclutamiento municipal de Palmira. Trabajo de Diploma. Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- Gestión de la Comunicación Interna en las organizaciones: hacia un marco teórico y definición de herramientas de trabajo. Disponible en www.monografias.com (consultado en diciembre 2011)
- .Goldhaber, Gerald M. (2009). Comunicación Organizacional. La Habana: Pablo de la Torriente.
- GUERRA TRIANA, A. (2009). Aproximación a la Gestión de Comunicación Externa de Cubanacán S.A. Tesis de Licenciatura. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Jowett, G., O'donnell, V. (2006). Propaganda y Persuasión. Newbury Park: Sage.
- Leiseca, .M. Y Pulido, M. (2010). Estudio de la Gestión de Comunicación en el Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010. Tesis de licenciatura. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Martínez Alonso, G Y Hernández Fundora, A. (2005). Dialéctica del cambio. La huella de la Revolución en las instituciones culturales. (1959-1962). Tesis de licenciatura. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Martinez Solana, Y. (2004). La Comunicación Institucional. Análisis de sus problemas y soluciones. Madrid: Fragua.

- Ministerio De Las Fuerzas Armadas Revolucionarias. Orden 338. Manual de Trabajo de los Comités Militares.
- Muriel, M. L. Y Rota, G. (1980). Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas. Quito: Andina.
- Rampini, F. (2005). La comunicación ascendente: a lo interno de la empresa, en el contexto social del cuadro europeo. Milán: Etas Libri.
- Rodríguez, G. (2006). Metodología de la investigación cualitativa. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Ojalvo, V. (2000). Comunicación. La Habana: Pueblo y Educación.
- Saladrigas Medina, H. (2000). Para investigar en comunicación social. Guía didáctica. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Saladrigas Medina, H. Y Olivera Pérez D. (2008). Investigar para comunicar, comunicar para investigar. La investigación en y para estrategias de comunicación. La Habana: Félix Varela.
- Schneider, C. (1993). Comunicación. Nueva función estratégica de la empresa. Paris: Belfond.
- Taylor, S Y Bogdan R. (2003). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Disponible en www.librospaidos.com (consultado enero 2011).
- Trelles, I. (2004). Comunicación organizacional. Selección de lecturas. La Habana: Félix Varela.
- _____. (2000). Comunicación Organizacional: La importancia de su aplicación en Cuba. Disponible en www.comunicación.com.cu (consultado enero 2011)
- Valle, M. (2003). La Comunicación Organizacional de cara al siglo XXI. Disponible en www.razonypalabra.org.mx (consultado enero 2011).
- Van Riel, C. (2010). Nuevas formas de la Comunicación Organizacional. www.razonypalabra.org.mx (consultado enero 2011)
- Véliz Montero, F. (2010). Comunicación organizacional, cambio de mirada en las organizaciones: comunicación en 360 grados. Disponible en www.razonypalabra.org.mx (consultado enero 2011)

Anexo 1

Organigrama del Comité Militar Municipal



Anexo 2

Ubicación geográfica de la CCS Valentín Alonso



Anexo 3

Entrevista grupal a funcionarios del Comité Militar y áreas de atención

Objetivo: Conocer el estado de la comunicación en el proceso de reclutamiento de los reservistas.

Como parte de la culminación de estudios de Licenciatura en Comunicación Social del Centro Universitario Municipal de Cumanayagua, se está investigando sobre la función de la comunicación en el proceso de reclutamiento del Servicio Militar de Reserva de los campesinos de la CCS "Valentín Alonso" del Plan Turquino Manatí de Cumanayagua para diseñar una estrategia que contribuya a la comunicación externa en este proceso. Se necesita que responda la presente entrevista con la mayor sinceridad, pues los datos que ofrezca beneficiarán la correcta formulación de los objetivos de la estrategia.

1. ¿Conoce el proceso de llamado de reservistas a reuniones de estudios militares?
2. ¿Quiénes integran la comisión de llamado de reservistas a reuniones de estudios militares?
3. ¿Qué misiones cumplen en el proceso la comisión de llamado de reservistas a reuniones de estudios militares?
4. ¿Cómo se desarrolla el proceso de llamado a reuniones de estudios militares de los reservistas que viven en la montaña?
5. ¿Cuáles son los principales problemas que exponen los reservistas, que son llamados a reuniones de estudios militares, y son propietarios de tierras en la zona montañosa?
6. ¿Qué sugiere para que la preparación militar de los reservistas propietarios de tierra en la montañas, reciban la misma sin interferir sus obligaciones personales para con su propiedad?

Anexo 4

Encuestas a los públicos externos

Objetivo: conocer los canales de comunicación en el proceso de reclutamiento.

Como parte de la culminación de estudios de Licenciatura en Comunicación Social del Centro Universitario Municipal de Cumanayagua, se está investigando sobre la función de la comunicación en el proceso de reclutamiento del Servicio Militar de Reserva de los campesinos de la CCS "Valentín Alonso" del Plan Turquino Manatí de Cumanayagua para diseñar una estrategia que contribuya a la comunicación externa en este proceso. Se necesita que responda la presente encuesta con la mayor sinceridad, pues los datos que ofrezca beneficiarán la correcta formulación de los objetivos de la estrategia.

1. ¿Conoce el nivel de compromiso que Usted, como ciudadano tiene para con la defensa de la Patria?

Si _____ No _____

2. ¿Conoce el período de movilización para las reuniones de estudios militares?

Si _____ No _____

3. Cómo consideras la preparación, que como habitante de la montaña, necesitas para la defensa del país.

- a) _____ importante
- b) _____ imperiosa
- c) _____ significativa
- d) _____ obligatoria
- e) _____ sin importancia

4. Señale los principales problemas que Usted como reservista, propietario de tierras en la zona montañosa, pueda presentar para cumplir el llamado a reuniones de estudios militares.

- a) _____ La picos de cosecha de café
- b) _____ La cosecha de cultivos varios
- c) _____ Los animales
- d) _____ Abandono temporal de las fincas
- e) _____ La responsabilidad directa con la propiedad.

f) Otras_____ ¿Cuáles?

5. ¿Cree Usted factible que su preparación militar como reservista se realice lo más cercano posible a su zona de residencia?

Si _____ No _____ No sé _____

6. ¿Cómo considera Usted que deba realizarse su preparación militar?

- a) _____ de forma concentrada
- b) _____ sin albergamiento
- c) _____ con menos tiempo de duración
- d) _____ por especialidades

7. Comente los elementos de la comunicación que le impiden cumplir con la movilización al Servicio Militar de Reserva
